– L'INTÉGRATION DES JEUNES DIPLÔMÉS SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI –

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2014-45

MAI 2014

– Regards croisés recruteurs et jeunes diplômés
– De la fin des études à l'accès à l'emploi
– Intégration dans le premier emploi et premières évolutions professionnelles.

Synthèse d'études qualitatives.

Les études de l'emploi cadre réalisées par l'Apec mettent en lumière les difficultés des jeunes diplômés du supérieur pour s'insérer sur le marché de l'emploi. Si la conjoncture est défavorable à l'emploi en général, et à celui des débutants en particulier, elle n'explique pas entièrement les blocages à l'œuvre. Pour preuve, les témoignages d'entreprises qui peinent à recruter des candidats correspondant au profil recherché et à pérenniser leurs recrutements.

La présente synthèse expose les représentations différenciées du monde professionnel qui sont à l'origine de la difficile relation qu'entretiennent les jeunes diplômés et les entreprises au cours du processus d'insertion professionnelle.

En suivant les jeunes diplômés depuis l'obtention du diplôme jusqu'à l'entrée dans l'entreprise, cette synthèse détaille le processus par lequel le jeune diplômé devient un jeune professionnel, ainsi que le rôle joué par l'entreprise dans ce parcours.

Apec

–DE LA FIN DES ÉTUDES À L'ACCÈS À L'EMPLOI–

De la fin des études à l'entrée dans le monde professionnel, le jeune diplômé traverse différentes étapes. La recherche du premier emploi est la première d'entre elles, avec son lot de malentendus et d'idées reçues, tant du côté des jeunes eux-mêmes que de celui des entreprises.

La confrontation avec le monde du travail : des anticipations maquées par l'appréhension

Contrairement à certaines idées reçues, le travail et l'avenir professionnel occupent une place centrale dans le projet de vie des jeunes diplômés. Le travail est avant tout perçu comme le moyen d'acquérir une indépendance financière, de construire sa vie, de faire des projets, mais aussi comme la condition de possibilité de l'obtention d'un rôle social, d'une identité et d'une certaine reconnaissance : *« Le travail est obligatoire, indispensable si on veut vivre. C'est un moyen de s'inscrire socialement. »* (jeune diplômé). Dans ce contexte, les jeunes diplômés sans emploi évoquent leur vie actuelle comme une période d'attente, une situation qui les empêche de construire, d'avancer dans leur vie.

Mais le monde professionnel est également perçu comme un monde hostile, au fonctionnement opaque. Cette représentation est en partie alimentée par l'expérience vécue lors de la recherche d'emploi. *« Au moment de l'obtention de mon diplôme, je voyais le monde de l'entreprise comme un monde où il fallait faire sa place. Aujourd'hui je vois ce monde plus dur que je ne le pensais. »* (jeune diplômé). Les jeunes diplômés en poste évoquent en outre un quotidien difficile, des premiers pas dans un environnement nouveau qui leur paraît semé d'embûches, de non-dits, de contraintes, de risques d'erreur. *« Je fais en permanence attention à ce que je dis. »* ; *« Il faut être bon pour que ça marche. On n'a pas affaire à des enfants de chœur. »* (jeunes diplômés).

La recherche d'emploi, une période d'isolement

La recherche d'emploi est vécue comme une période semée d'obstacles, qui amoindrit l'efficacité, absorbe l'énergie des jeunes diplômés et entame le crédit des entreprises à leurs yeux. En effet, cette phase est particulièrement difficile et anxiogène pour la majorité d'entre eux, d'autant plus pour ceux qui sentent leur diplôme peu valorisé sur le marché de l'emploi (notamment ceux issus des formations les plus théoriques), ou pour ceux dont la recherche est longue.
Après de longues années passées dans des structures de formation obéissant à des codes précis, encadrés par des enseignants et des tuteurs, les jeunes diplômés ressentent pendant cette période un sentiment d'isolement. Cette perception est d'autant plus marquée quand la recherche est infructueuse.

– RECHERCHER SON PREMIER EMPLOI –

L'entrée dans le monde professionnel : attentes et repères des jeunes

Si le principal objectif des jeunes diplômés est incontestablement de décrocher le CDI qui leur permettra de se mettre le plus vite possible à l'abri du spectre de la précarité (CDD, stages…), la première expérience tant recherchée est aussi l'occasion de mettre en pratique les enseignements théoriques acquis pendant la formation.
Perçu dans la continuité des études, le premier employeur est en effet considéré comme un tremplin, un passage nécessaire pour valider les acquis. Le jeune diplômé, peu sûr de sa valeur, a besoin de tester, de reconnaître et de faire reconnaître sa valeur professionnelle. « *Ils attendent qu'on les aide dans leur professionnalisation. Ils ont des attentes fortes en termes de compétences. La notion de «faire» est très importante pour eux.* » (manager).

Accordant une importance toute particulière à l'environnement humain, les jeunes diplômés recherchent en outre un contexte collectif qui leur donnera envie de s'investir, exprimé par les termes « *envie d'aller travailler* », « *partage* », « *travail en équipe* », ou encore « *ambiance franche et conviviale* ». « *J'avais une crainte, c'était de ne pas retrouver cette ambiance... c'était qu'il n'y ait pas cet esprit d'équipe.* » (jeune diplômé).

Enfin, cette première expérience doit idéalement impliquer une mise en danger du jeune collaborateur, mais tout en le laissant évoluer dans un univers rassurant. En effet, les jeunes diplômés expriment souvent cette attente ambivalente d' « autonomie assistée », mélange de souhaits de responsabilités et d'autonomie rapide d'une part, et de travail encadré et suivi par un manager d'autre part.

Notons qu'au cours de cette phase de recherche d'emploi, et contrairement aux idées reçues, les jeunes diplômés semblent moins associer le premier emploi à :

- Une quête de l'employeur idéal. Globalement, la notion même d'entreprise a peu de signification pour eux. Quant aux contours incertains de l'entreprise rêvée (essentiellement définie par des critères de secteur, de taille et de localisation géographique), les jeunes diplômés sont prêts à faire des concessions. Passé le seuil psychologique des six mois de recherche d'emploi infructueuse, ces critères tombent les uns après les autres. Finalement, l'entreprise n'a pas véritablement d'importance pour eux, l'essentiel étant avant tout de « *faire ses armes* » et d'obtenir « *sa première expérience* ».

- Un projet professionnel précis. La plupart des jeunes diplômés ne veulent pas s'enfermer dans des critères trop stricts : leur projet professionnel n'est pas clairement orienté, au-delà de la définition d'un secteur ou d'une fonction. À ce stade, le projet repose essentiellement sur des grandes étapes, des balises qu'ils ne projettent généralement pas au-delà de deux ans.

- Un niveau de salaire. Comme pour l'évolution professionnelle, ce critère est important mais les jeunes diplômés manquent d'éléments pour évaluer l'adéquation de leur niveau de prétentions salariales et cèdent facilement : peu armés et insuffisamment informés, ils doutent parfois de leurs capacités pour négocier. Et, pour s'informer, ils s'appuient plus volontiers sur leurs proches (familles, amis) que sur les données présentées sur des sites comme apec.fr, même si celles-ci reposent sur des enquêtes représentatives[1].

Valorisation du diplôme et des stages : le malentendu

En début de recherche, l'idée qui prédomine chez les jeunes est la suivante : le diplôme est une valeur immédiatement transformable en emploi. En outre, ils viennent de consacrer au minimum quatre ans à l'obtention d'un diplôme, et sont contraints pour certains par des engagements financiers. En toute logique le diplôme tient une place majeure dans l'esprit des jeunes diplômés, même si certains savent que lors d'un recrutement, dans un contexte de concurrence exacerbée, la différence se fait surtout sur la personnalité et l'expérience : *« Je pense qu'ils jugent par rapport aux valeurs humaines, aux qualités intrinsèques. La formation est presque une formalité. »* (jeune diplômé).

Les stages qui constituent une part de plus en plus importante de la formation des jeunes diplômés, surtout s'ils se sont déroulés dans une entreprise du même secteur d'activité, sont un élément clairement apprécié par les recruteurs. Selon ces derniers, ils procurent aux jeunes diplômés une vision plus réaliste de l'entreprise, notamment sur la notion d'équipe, et par conséquent les rendent opérationnels plus rapidement parce qu'ils savent ce que l'on attend d'eux. *« Ils savent qu'il faut arriver à l'heure, travailler, faire ce qu'on leur demande, que tout n'arrive pas tout de suite. »* (recruteur).

Le stage est également apprécié par les recruteurs qui l'utilisent comme support d'entretien pour sa dimension concrète : *« J'adore quand il y a des stages, on peut demander quelles méthodes ils ont appliquées, comment ils ont vécu cela ... un vrai bonheur. »* (recruteur).
En particulier, les recruteurs des petites entreprises de recrutement, reconnaissent que le stage permet de tester les jeunes et peut faire office de période d'essai[2].

1. *Attitude et pratiques des jeunes diplômés par rapport à la rémunération*, Apec, Les études de l'emploi cadre, septembre 2012.
2. *Le recrutement des cadres dans les petites entreprises*, Apec, Les études de l'emploi cadre, mai 2013.

Les jeunes diplômés sont conscients qu'il est indispensable d'avoir fait des stages pour espérer voir sa candidature retenue, et outre qu'ils permettent d'acquérir une expérience de l'entreprise, c'est généralement la seule dont ils peuvent se prévaloir.

Toutefois, ceux en recherche d'emploi se montrent plus sceptiques quant à la valeur réelle des stages aux yeux des recruteurs et doutent que ces derniers puissent en avoir une opinion positive. Aussi, ne sachant pas comment valoriser cet élément de leur parcours, certains sont tentés de l'occulter, voire de le maquiller en CDD. *« Une expérience de stage n'est pas prise au sérieux. Il vaut mieux ne pas dire que c'était un stage et en parler comme d'une expérience professionnelle, si on ne vous pose pas la question. »* (jeune diplômé).

Dans le cadre du processus de recrutement, on constate qu'au même titre que le diplôme, le stage ne constitue qu'un pré-requis pour les recruteurs. Sur quels critères les jeunes diplômés sont-ils recrutés ?

Pour les jeunes diplômés, les critères de sélection des entreprises apparaissent opaques

L'entreprise traduit le recrutement d'un jeune en termes de coût. Les jeunes diplômés nécessitent évidemment un temps d'apprentissage plus long, plus d'encadrement, plus de formation avant d'être totalement opérationnels. *« Cela demande un investissement en temps, en formation supplémentaire par rapport aux autres salariés. Plus de prise en charge, de la patience, plus de communication : on est obligé d'expliquer plus de choses. »* (recruteur).

Aussi, en dépit des qualités spécifiques et reconnues des jeunes diplômés – motivation, créativité, ouverture d'esprit, connaissances récentes –, l'entreprise considère leur intégration comme une prise de risque. La principale préoccupation du recruteur porte sur les capacités d'adaptation du jeune au fonctionnement de l'entreprise. *« Il y a un risque : avec les jeunes diplômés, on évalue un potentiel et pas des réalisations. »* ; *« Ils manquent d'expérience, d'où une durée de l'entretien plus limitée, d'où une prise de risque plus importante car moins étayée par du concret. »* (recruteurs). Cet aspect s'est renforcé depuis quelques années, dans une conjoncture devenue plus instable et plus incertaine, les recruteurs privilégiant les profils immédiatement opérationnels pour les recrutements de cadres.

Les recruteurs interrogés avouent qu'il leur est parfois malaisé de repérer le bon candidat. Le jeune diplômé est en effet un objet neuf pour l'entreprise, difficile à cerner et à projeter dans le temps. Ils attendent donc du jeune qu'il fasse la preuve de son intérêt pour l'entreprise, de son implication et de sa motivation, mais aussi de ses qualités personnelles (écoute, flexibilité, authenticité) qui seront pour le recruteur des signes que le candidat aura la capacité de se couler dans le moule de l'entreprise.

Les jeunes diplômés ont des difficultés à cerner les critères de sélection établis par les recruteurs. Ils sont choqués d'être évalués sur la base de qualités personnelles et subjectives à leurs yeux, alors qu'ils estiment avoir des compétences à vendre. *« Nos qualités et nos défauts, ça n'a rien à voir avec le poste. »* ; *« Leurs critères ? Ça n'est jamais ressorti de façon claire... à part l'âge et l'expérience passée. »* (jeunes diplômés).

Hiérarchie des attentes des jeunes diplômés…		Ce que proposent les recruteurs
… telle que l'expriment les jeunes eux-mêmes	… telle que la comprennent les recruteurs	
1. Intérêt du poste et des missions	1. Intérêt du poste et des missions	1. Structure attractive
2. Adéquation avec la formation	2. Salaires et avantages sociaux	1bis. Engagement à long terme 1ter. Perspectives d'évolution
3. Ambiance de travail	3. Ambiance de travail	2. Programme de formation
4. Perspectives d'évolution	4. Perspectives d'évolution	3. Ambiance de travail
5. Salaires et avantages sociaux		4. Salaire correct

Les candidats à l'emploi interrogés se plaignent donc d'une absence de « mode d'emploi » du recrutement, qui pourrait les aider notamment à transmettre lors de l'entretien leur motivation pour l'entreprise et à affirmer leur adéquation avec le poste. Pour pallier ce manque, ils apprennent des réponses standardisées aux questions posées en entretien dont ils n'identifient pas la finalité. Cette situation perturbe à la fois les recruteurs et les candidats. *« Ils sont trop lisses et cela sonne faux. »* (recruteur) ; *« On nous pose trois fois la même question pour voir si on ment. »* (jeune diplômé).

Les jeunes diplômés en recherche d'emploi montrent ainsi clairement leurs difficultés à transposer leurs compétences scolaires en compétences professionnelle.

Autour du premier poste, des attentes discordantes

S'agissant des attentes concernant le premier poste occupé, les critères établis par les jeunes diplômés sont à contre-courant de ceux utilisés par les recruteurs.

On observe que les jeunes mettent en avant des centres d'intérêt qui s'inscrivent dans une perspective immédiate : un poste intéressant rapidement qui permette de valoriser leur formation et un contexte relationnel épanouissant. Les perspectives d'évolution ne sont abordées que de façon secondaire pour deux raisons : d'abord les jeunes diplômés ont du mal à se projeter à moyen terme dans une structure inconnue, ensuite ils ne comptent pas forcément sur l'entreprise, mais sur leur propre parcours, pour assurer la progression de leur carrière. *«Aujourd'hui, on ne reste pas dans une même entreprise pendant trente ans. On a des objectifs à long terme, mais pas forcément dans une seule entreprise. »* (jeune diplômé). À noter qu'une fois intégrés dans leur premier poste, ils revoient leur « plan de carrière» et peuvent envisager un parcours à plus long terme dans l'entreprise ou hors de l'entreprise. *« J'ai accepté de travailler dans des conditions difficiles parce que ça m'apporte quelque chose. Mais mes possibilités d'évolution sont ailleurs. »* (jeune diplômé).

À l'inverse, l'entreprise met essentiellement en avant les attraits de sa structure – ce qui ne garantit pas forcément la qualité des missions – et des avantages décalés dans le temps : un engagement à long terme, une évolution, des formations. À propos de la formation, les jeunes diplômés n'y sont pas très sensibles au moment de la recherche ; ils viennent d'effectuer au minimum quatre ans de formation et s'estiment donc compétents.

On constate ainsi des discordances très nettes : les entreprises, dans leur communication vers les jeunes diplômés, s'appuient sur des arguments qui s'inscrivent en décalage avec les critères opérants chez cette population.

Baisser ses exigences pour trouver un emploi

Face aux difficultés rencontrées au cours de la recherche d'emploi, les jeunes diplômés adaptent leur mode de recherche pour le rendre plus efficace. Cela consiste en général pour eux à renoncer graduellement à leurs exigences. Le principal sacrifice consenti pour trouver un emploi est l'élargissement de la cible initiale, avec un éloignement progressif du profil de poste correspondant le mieux au diplôme, quitte à se voir proposer des emplois très différents du souhait de départ. La nécessité de se former au fur et à mesure de leur vie professionnelle, afin de pouvoir suivre les évolutions de leur domaine, n'est pas encore présente à leur esprit.

En outre, plus le temps de recherche s'allonge, plus les jeunes se sentent acculés et contraints de revoir leurs exigences à la baisse. Même s'il est temporaire – on attend l'opportunité qui permettra de renouer avec le projet initial –, ce renoncement est souvent vécu comme un premier échec. L'entreprise est ainsi perçue comme opportuniste, profitant de la situation du jeune candidat. *« Les entreprises profitent de notre faiblesse, on nous propose des CDD sous-payés. »* (jeune diplômé).

En termes de mobilité, si les jeunes diplômés en recherche d'emploi y semblent a priori réticents, ils sont nombreux à accepter un poste dans une autre région que leur région d'origine ou celle de leurs études. *« Pour trouver un poste, j'ai fait le sacrifice de partir loin de chez moi. Je me suis ouverte sur la localisation géographique et j'ai accepté un poste dans une autre région. »* ; *« La situation géographique était importante aussi. Je n'ai pas hésité à rechercher dans la région parisienne. J'ai effectué mes recherches dans un rayon de 500-600 kilomètres autour de chez moi et en Belgique. »* (jeunes diplômés).

Le refus de mobilité peut donc être considéré comme une « exigence négociable ». Concrètement, face à une proposition impliquant une mobilité, les jeunes en recherche ne refusent pas le poste pour autant. *« J'espère ne pas trop avoir à bouger. J'ai du mal à consentir des sacrifices en termes de mobilité. Si je dois le faire, je le ferai, mais je souhaiterais vraiment rester dans le Nord-Pas-de-Calais. »* (jeune diplômé).

–INTÉGRATION DANS LE PREMIER EMPLOI ET PREMIÈRES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES–

On l'a vu, les jeunes diplômés recrutés ont souvent dû faire des concessions et revoir leurs exigences pour obtenir leur premier emploi. Ils sont parfois dans une situation d'emploi fortement éloignée de leur projet d'origine, ce qui rend difficile la projection dans le poste qu'ils sont sur le point d'occuper. Dans ce contexte, par quel processus le jeune diplômé se convertit-il à l'occasion de ce premier emploi en professionnel intégré ? Comment s'effectue l'intégration du jeune diplômé en entreprise ? Sur quelles bases ?

L'ENTRÉE DANS LE PREMIER EMPLOI : PREMIER MOMENT CHARNIÈRE AUTOUR DUQUEL SE CRISTALLISE LE CONTRAT DONNANT-DONNANT

La portée symbolique du recrutement

La portée symbolique du recrutement est souvent injustement négligée. Pourtant, il apparaît clairement que le recrutement est ce moment essentiel du contrat où sont scellées la plupart des modalités du « donnant-donnant » tant recherché par les jeunes diplômés. C'est l'instant où l'entreprise met en avant des éléments « vendeurs », qui seront perçus par les jeunes diplômés comme des promesses et vont se graver dans leurs esprits.

Avant toute chose, soulignons que toutes les procédures de recrutement des entreprises ne se ressemblent pas. Notamment, des différences radicales apparaissent entre les grandes entreprises (proposant un processus très cadré, long, lourd et qui peut s'avérer anxiogène pour les candidats) et les PME (au sein desquelles le processus est plus informel et rapide). D'après les jeunes diplômés, les entreprises gagneraient à simplifier, clarifier et accélérer leur processus de recrutement pour se garantir les faveurs des meilleurs candidats.

Même si la relation entre une entreprise et un jeune diplômé s'ouvre sur une obligation de séduction, les deux parties se rejoignent dans un souhait commun de franchise et d'honnêteté.
Durant la procédure de recrutement, chacun doit se vendre… mission d'autant plus délicate que l'on a l'impression que l'autre partie a des exigences inaccessibles. Selon les jeunes diplômés, les recruteurs cherchent le mouton à cinq pattes (« *moins de 30 ans, diplômé d'une grande école, pas cher, 10 ans d'expérience…* »). De l'autre côté du miroir, on imagine des jeunes en attente d'un Eldorado que nulle entreprise ne peut offrir. Mais parallèlement, pour les deux parties, l'enjeu est de taille. Chacune a donc l'espoir de bâtir, dans le temps, une relation de confiance et convergent vers une même attente : pour tisser une relation solide et pérenne, il est nécessaire que les deux parties se fassent mutuellement confiance.

« Un bon candidat est un candidat qui a une certaine franchise. Je n'aime pas les gens qui se vendent trop et qui en font trop. Lorsqu'ils sont comme ça, ils ne sont pas souvent honnêtes. Les candidats compétents n'ont pas besoin d'étaler leur science. » (manager).
« Très vite ils ont dit qu'il ne faut pas croire que tout est rose dans le métier, qu'il y a vraiment des phases difficiles, à savoir les horaires et tout ce qui va avec... et justement, j'ai aimé ce franc-parler. » (jeune diplômé).

L'INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE

Les jeunes diplômés entrent en général dans l'entreprise l'esprit un peu confus. Lorsqu'ils passent pour la première fois la porte de leur employeur, ils ressentent souvent un mélange de soulagement, d'appréhension et d'excitation. *« Moi avant tout j'étais contente parce que j'ai été prise. »* ; *« J'étais un peu stressé pour savoir si ça allait bien se passer avec les collègues. J'avais un peu d'appréhension quand même. »* (jeunes diplômés).

Dans ce contexte, la période d'intégration – tout particulièrement l'accueil – est donc importante pour eux, même s'ils ne le formulent pas aussi clairement. Cette importance est cependant lisible dans les récits des managers ainsi qu'à travers l'impact des expériences malheureuses sur le ressenti des jeunes diplômés. Pour près de 7 cadres débutants sur 10, l'intégration dans leur premier poste a été facile. Lorsque des difficultés sont évoquées, il s'agit principalement d'un manque de communication (surtout avec le manager direct), d'un manque de considération ou d'un manque de confiance[3]

Mais qu'est-ce que l'intégration ? Quelle est la différence entre intégration et accueil dans l'esprit des jeunes diplômés ?

Alors que l'accueil, à l'importance non négligeable, se limite aux premiers jours de l'entrée en poste, aux premières impressions ressenties, il ne représente finalement que la première étape de l'intégration. En effet, l'intégration, plus longue mais d'une durée variable selon les individus (de quelques mois à un an) se définit par rapport à sa finalité. Elle sera considérée par les jeunes diplômés eux-mêmes comme validée à partir du moment où :

- ils se sentiront pleinement **acceptés par le collectif**, dans leur rôle et dans leur personnalité (point essentiel pour les jeunes diplômés qui fondent beaucoup leurs attentes sur le collectif),
- ils sauront **se repérer dans l'entreprise**,
- ils commenceront à **être opérationnels dans leur travail**.

Notons que la période d'essai n'a pas été une seule fois évoquée par les jeunes diplômés. Il ne semble donc pas qu'elle ait une quelconque portée, même symbolique, en matière d'intégration.

Pour une bonne intégration, des attentes fortement tournées vers l'encadrement

Souhaitant avant tout vivre une prise de contact en douceur avec leur poste et leur mission, les différents acteurs qu'ils rencontreront dans leur travail et les codes de l'entreprise, les jeunes diplômés présentent un fort besoin d'accompagnement au quotidien afin de se sentir rassurés.
Ces attentes se tournent vers les managers, ce dont ces derniers sont d'ailleurs pleinement conscients. En effet, les managers mentionnent généralement quatre points sur lesquels les jeunes diplômés ont particulièrement besoin d'être soutenus :
- L'accompagnement dans l'intégration humaine : *« Ils attendent qu'on leur présente un peu tout le monde, et comme je suis celui qu'ils ont rencontré, c'est important que ce soit moi qui le fasse. »* (manager).
- Le soutien quotidien, voire un soutien psychologique : *« Ils attendent beaucoup. Des conseils et de l'écoute, c'est très important pour eux. »* (manager).
« Les jeunes diplômés attendent beaucoup de nous, nous sommes un peu leur maman. Dès qu'ils sont sortis de l'école, ils sont un peu perdus. » (manager).
- Une aide à la définition de leur poste au-delà des mots utilisés lors du recrutement, ainsi que des bilans de leur activité leur permettant d'être évalués et de juger de leur savoir : *« Ils attendent un positionnement d'emblée, notamment un positionnement technique sur ce qu'ils vont faire. La première chose qu'ils veulent est de pouvoir expliquer aux autres ce qu'ils sont venus faire, et qu'on leur dise ce qu'on attend d'eux. »* (manager).

3. *Cadres débutants : quelle intégration dans l'entreprise ?*, Apec, Les études de l'emploi cadre, mai 2010.

- Des conseils opérationnels qui permettront la transformation de leurs connaissances scolaires en pratiques professionnelles. *« Ils attendent de nous qu'on leur apprenne un peu le métier. Ils ne connaissent pas forcément comment ça fonctionne, et nous on est là pour qu'ils puissent mettre en pratique leur savoir. »* (manager).

Et les managers ne se trompent pas. L'importance de l'encadrement et du collectif de travail est confirmée par ces résultats. Les jeunes diplômés s'accordent quasi unanimement sur le caractère indispensable de la présentation aux collègues (le traditionnel tour des bureaux généralement assuré par le manager) ainsi que du suivi par le manager.
Cependant, les managers déclarent avoir des difficultés à faire face à ces attentes. Manquant de temps et souffrant d'isolement face à cette tâche (les managers estiment les ressources humaines trop peu présentes), ils sont aussi confrontés à une réelle impatience des jeunes diplômés qui, poussés par une envie d'aller vite, négligeraient l'importance de cette période d'apprentissage. Enfin, au-delà des attentes et des accompagnements nécessaires, les managers ne manquent pas de mentionner les devoirs des jeunes diplômés qui devront aussi être acteurs de leur intégration, notamment en se conformant aux règles et au cadre imposé par l'entreprise.

Un accueil à ne pas bâcler

L'accueil des premiers jours revêt une importance toute particulière aux yeux des jeunes diplômés, qui, plusieurs mois après, peuvent encore faire avec précision le récit de leur arrivée dans l'entreprise... et cela d'autant plus si celle-ci a été chaotique. Même si un accueil raté ne remettra pas systématiquement en cause la collaboration entre la nouvelle recrue et l'entreprise, il représentera un handicap certain qu'il conviendra de dépasser et de transformer lors de la suite de l'intégration pour ne pas en différer la réussite dans le temps ; exercice réussi dans la plupart des cas.

Les écueils les plus fréquemment relevés – à éviter – placent les jeunes diplômés dans des situations difficiles, leur laissant un sentiment désagréable.

- **Ne pas être attendu** est un sentiment particulièrement mal vécu par ces jeunes à la fois enthousiasmés par cette prise de poste et anxieux de l'accueil qui leur sera réservé. Cette impression peut émaner de l'attitude des collègues (équipe non prévenue ou peu attentive), de l'absence de bureau ou de matériel préparé à leur intention.
« Le premier jour, personne ne savait qui j'étais, ce que je faisais là. » (jeune diplômé).
« J'arrive un matin, on me donne un bureau, mais pas de PC. Puis on m'en a apporté un, mais mon premier PC faisait un boucan horrible. Ça a pris une semaine avant que j'aie un bureau avec un PC. » (jeune diplômé).
L'étude sur l'intégration des cadres débutants[4] fait elle aussi apparaître l'importance de ce premier accueil, près du tiers des répondants déclarant ne pas avoir trouvé, à leur arrivée, un poste de travail préparé à leur intention.
- Face à sa légitime **absence de repères** dans l'entreprise, son **ignorance des règles de fonctionnement** essentielles du site, le jeune diplômé se sentira perdu s'il n'est pas aidé par un manager, un tuteur ou un collègue.

- Nouveau dans une organisation établie, le jeune diplômé aura parfois **du mal à trouver sa place dans le collectif**, à se sentir intégré. Toute intégration a un impact sur l'équipe d'accueil, menant nécessairement à une redistribution des cartes, des jeux de pouvoir et des responsabilités entre les membres de l'équipe. De plus, le nouvel arrivant peut se trouver pris dans un conflit générationnel avec des collaborateurs plus âgés qui peuvent être moins diplômés. *« Ils avaient une appréhension parce que je sortais d'école de commerce et qu'eux n'avaient pas de diplômes. Du coup, ils m'ont pris un peu en grippe. »* (jeune diplômé) ; *« Certains collègues voulaient profiter de mon arrivée pour se hisser plus haut, du fait de leur ancienneté. »* (jeune diplômé ayant quitté volontairement sa première entreprise)

4. *Cadres débutants : quelle intégration dans l'entreprise ?*, Apec, Les études de l'emploi cadre, mai 2010.

- Manifestant un besoin d'intégration « en douceur », les jeunes diplômés lancés trop rapidement dans leur activité professionnelle sans suivi peuvent au début **se sentir trop vite plongés dans le feu de l'action**, en particulier dans les PME. *« Au bout d'une semaine, ils m'avaient lâchée. J'aurais préféré avoir plus de temps et être plus encadrée. J'allais toute seule chez les clients alors que je ne connaissais pas les machines. J'aurais pu faire des erreurs. »* (jeune diplômée ayant quitté volontairement sa première entreprise).

- Enfin, si la mission tarde à être clairement définie, face à une absence de travail durant les premières semaines, les jeunes diplômés peuvent arriver à **s'interroger sur la légitimité de leur embauche** et donc sur leur utilité dans le système. *« Au départ, il y avait plein de choses qui étaient floues. Je ne savais même pas ce que j'allais avoir à faire. Si a priori on se débrouille très bien sans moi, qu'est-ce que je vais avoir à faire plus tard ? »* (jeune diplômé).

Pour éviter des situations qui pourraient engendrer des blocages dans la relation jeune-entreprise, ces dernières ont mis en place des actions visant à favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Les dispositifs d'intégration

L'usage des différents outils d'intégration dépend de la taille de l'entreprise, la limite s'établissant autour de 100 salariés. Globalement, les grandes entreprises se sont équipées de nombreux outils formalisés, alors que les petites se contentent davantage de processus basiques et plutôt informels (suivi du manager, présentation aux collègues, poste de travail préparé).

Aujourd'hui, il apparaît que l'intégration des jeunes diplômés est plutôt bien menée par les entreprises. En effet, outre la nécessaire implication du manager, les outils mis en place le plus fréquemment montrent effectivement une forte concordance avec les trois grands objectifs des jeunes diplômés.

L'intégration au collectif de travail trouvera notamment son écho sous la forme de :
- la présentation aux collègues de travail par le manager (le traditionnel tour des bureaux),
- la nomination d'un parrain ou tuteur s'il s'agit d'un membre de l'équipe,
- l'intégration informelle par les collègues, qui permet de se sentir membre du groupe à part entière.

Savoir se repérer dans l'entreprise est notamment facilité par :
- l'accueil par les ressources humaines le jour de l'arrivée, qui porte notamment sur les informations pratiques et institutionnelles de l'entreprise,
- le parrain ou tuteur, qui peut également accompagner dans les premiers pas en tant que salarié dans l'entreprise.

Enfin, l'intégration dans le poste est améliorée par :
- l'accompagnement du manager (qui peut prendre parfois la forme d'entretiens bilans plus formels),
- la présentation aux collègues, qui s'avère aussi un moyen pour le jeune d'être connu de tous de par sa fonction, et d'entendre une nouvelle fois les contours de sa mission,
- les formations (opérationnelles),
- les éventuelles documentations sur le métier, la mission.

Et parmi les autres initiatives plus rarement rencontrées lors de l'étude qualitative, nous retiendrons :
- les entretiens réguliers avec les managers, portant sur les difficultés éventuelles, les points de progression possibles qui favorisent l'intégration dans le poste et, dans une moindre mesure, dans le collectif,
- une « présentation de cas » sur l'activité de l'entreprise permettant d'accroître la connaissance de celle-ci ou la connaissance métier,
- une visite d'un site industriel ou d'une succursale commerciale,
- un questionnaire à remplir par le jeune arrivant afin de mieux connaître ses aspirations et ses projets.

Notons que les managers ont conscience de l'importance de leur rôle pour une intégration optimale des jeunes diplômés recrutés[5]. Selon eux, c'est d'abord par la transmission des savoirs qu'ils peuvent l'assurer au mieux, devant la découverte de l'entreprise et la mise en application des compétences.

5. *Enquête climat 2011*, Apec, Les études de l'emploi cadre, décembre 2011.

L'autonomie, une notion ambiguë

La notion d'autonomie est centrale dans l'emploi cadre. Le terme recouvre cependant différentes acceptions selon qu'il est employé par les recruteurs ou par les jeunes diplômés.
Si l'autonomie est importante pour les recruteurs, elle est très peu évoquée spontanément par les jeunes. En effet, le niveau d'autonomie attaché à un poste est souvent considéré comme un critère important mais ne constitue cependant pas un élément déterminant dans l'acceptation d'un emploi.

En outre, chez les jeunes il n'y a pas d'unanimité. On retrouve deux conceptions de l'autonomie : d'une part la possibilité de gérer son temps, de s'organiser sans avoir à en rendre compte, d'autre part le besoin d'être formé avant d'assumer pleinement ses responsabilités et ne pas être complètement livré à soi-même.

Aussi, si avant d'être en poste, on envisage surtout l'autonomie sous un angle plutôt individualiste (liberté de gérer son temps et d'organiser son travail) : *« J'aime bien être responsable de ce que je fais et pas toujours être assisté par les autres »* (jeune diplômé), une fois en poste, les jeunes diplômés sont davantage conscients des responsabilités accompagnant l'autonomie.
Ils estiment cependant qu'il est nécessaire d'avoir eu un temps d'apprentissage de l'entreprise et de ses règles avant d'accéder à une véritable autonomie. *« On apprend à se débrouiller tout seul mais on a aussi besoin que les autres soient là quand on a un problème. »* (jeune diplômé).

De leur côté, les recruteurs expriment clairement le souhait que l'autonomie soit acquise le plus rapidement possible et que les jeunes diplômés ne tardent pas à assumer leurs responsabilités.
Ils expliquent que fréquemment l'entreprise investit beaucoup lors de l'embauche d'un jeune diplômé et qu'elle n'a pas le temps de le prendre en charge. « *Il faut des jeunes autonomes : on ne leur apprend pas, on n'a pas le temps. S'ils n'osent pas voir leur supérieur pour demander, cela ne fonctionne pas.* » (recruteur).
Pour les recruteurs, la notion d'autonomie va de pair avec celle de responsabilité ; être autonome, c'est aussi se donner les moyens de mener à bien ses missions en allant chercher soi-même, s'il le faut, les aides nécessaires. L'autonomie est également perçue comme un corollaire de la confiance, aussi bien par les recruteurs que par les jeunes diplômés. *« On attend d'un jeune diplômé de pouvoir lui faire confiance : quand on lui confie un dossier, on sait qu'il va se débrouiller, qu'on n'aura pas besoin d'être derrière lui. »* (recruteur).

– QUELLE EST L'INFLUENCE DE CES PREMIERS PAS SUR L'ENGAGEMENT ? –

Que met-on derrière la notion d'engagement ? La définition donnée est-elle identique pour les jeunes diplômés, les managers et les responsables du recrutement ?
Il apparaît clairement que cette définition varie selon l'âge et l'ancienneté (les jeunes diplômés se rapprochant plutôt des jeunes managers), ou selon la fonction (l'engagement ne serait pas identique entre les responsables recrutement, les équipes d'encadrement, les jeunes diplômés...).

Des jeunes diplômés engagés dans leur travail, dans une logique contractuelle

Pour les jeunes diplômés, l'engagement est avant tout corrélé à la notion de liberté. S'engager, c'est d'abord une démarche volontaire qui résulte d'un choix. En cela, ils s'inscrivent résolument dans les tendances individualistes observées aujourd'hui dans la société. Pour eux, l'engagement n'est plus du ressort du collectif. C'est une affaire d'individus, un choix ou plutôt une succession de choix singuliers qui n'engage que chacun.
Les jeunes diplômés – et avec eux les plus jeunes managers – marquent clairement la distinction entre un engagement à l'égard du travail et un engagement à l'égard de l'entreprise, deux notions à ne pas confondre.

- L'engagement à l'égard du travail est largement valorisé par les jeunes diplômés. Il s'agit pour eux d'un modèle à atteindre, spontanément associé aux notions de professionnalisme, d'implication et de qualité. Très autocentré, il repose essentiellement sur le plaisir à faire son travail et sur l'accomplissement de soi. *« Être engagé dans son travail, c'est prendre plaisir et se découvrir une passion dans ce que l'on*

fait. » (jeune diplômé ayant volontairement quitté sa première entreprise) ; *« Rendre quelque chose avec la meilleure qualité possible pour que les clients soient satisfaits, pour moi c'est ça l'engagement au travail. »* (jeune diplômé).

- L'engagement à l'égard de l'entreprise apparaît à l'inverse un peu comme un antimodèle. À première vue, pour les jeunes diplômés, cette forme d'engagement ne vaut que pour les plus anciens dans l'entreprise, les « *chefs* » et ceux qui « *n'ont que le travail dans la vie* ». Rejeté fortement par la majorité, l'engagement à l'égard de l'entreprise est synonyme de fidélité aveugle, de réalité subie… et donc de privation de liberté. Cette forte réaction traduit une peur largement partagée. Au moment où ils découvrent le monde du travail, les jeunes diplômés veulent avoir la sensation de maîtriser leurs choix, leur vie et refusent cette forme d'attachement. « *C'est des drogués, ils en font trop.* » (jeune diplômé) ;
« Ils peuvent être engagés dans l'entreprise sans qu'on veuille devenir comme eux. » (jeune diplômé) ; *« Il y a une notion de fidélité en terme de durée. Être engagé, c'est aussi rester longtemps dans l'entreprise.»* (jeune diplômé ayant volontairement quitté sa première entreprise).
Contrairement aux cadres plus âgés pour qui l'engagement est synonyme de « loyauté » et de « contrat moral », les jeunes mettent au premier plan, dans leur visions de l'engagement, « l'enthousiasme » et « le dépassement de soi »[6].

Cependant, si l'engagement à l'égard de l'entreprise au sens décrit ci-dessus ne leur semble pas recevable en soi, les jeunes diplômés évoquent l'existence d'une autre forme d'implication qui vient combler cette lacune : l'engagement de soi à l'égard du collectif au sens de l'équipe, des collaborateurs proches avec lesquels ils travaillent au quotidien. Pour beaucoup, il est important de dépasser (ne serait-ce qu'un peu…) ses propres intérêts en n'oubliant pas que son travail peut avoir une incidence sur celui d'autres personnes. *« Pour moi, l'engagement, c'est plus vis-à-vis de ses collègues, à l'échelle de l'équipe. »* (jeune diplômé) ; *« C'est un travail de groupe parce que tout est lié, c'est un engagement, ne pas faire n'importe quoi de son côté alors que ça peut engendrer des problèmes pour les autres. »* (jeune diplômé ayant volontairement quitté sa première entreprise).

Si l'on retient leurs définitions de l'engagement et qu'on envisage la situation à partir de leur point de vue, les jeunes diplômés se montrent assez majoritairement engagés, en particulier lors de leurs premiers mois dans l'entreprise.

Très vite pourtant, leur vision évolue, et cet engagement à l'égard du travail perd de son enthousiasme désintéressé. Il devient conditionnel, donnant-donnant : passée la phase de découverte, il n'est plus question de s'engager sans réciprocité de la part de l'entreprise.

Une dimension plus affective dans l'engagement des managers

Si les définitions de l'engagement recueillies auprès des jeunes diplômés sont étonnamment dépourvues d'affectivité, les choses sont radicalement différentes chez les managers : la majorité de ceux-ci et surtout ceux de plus de 35 ans, manifestent un attachement fort et un engagement important à l'égard de leur entreprise.

Pour eux, l'engagement présente une dimension affective prononcée. *« L'engagement est plus qu'un contrat, ça va plus loin parce qu'on se reconnaît dans l'entreprise. »* (manager) ; « *L'engagement est une question de loyauté vis-à-vis de l'entreprise. Ce qui veut dire adhérer au projet de l'entreprise, se l'approprier et s'en faire l'écho. Il me semble que c'est essentiel.* » (manager).

Des responsables du recrutement davantage sur le mode de l'identification à l'entreprise

Si les responsables de recrutement se déclarent tout aussi engagés vis-à-vis de leur entreprise que les managers, la notion d'engagement a pour eux une autre définition, moins affective. Celle-ci se traduit avant tout par l'attachement, le respect des valeurs de l'entreprise et de sa culture. « *Je me sens engagé. J'ai un poste important, et il est important que je mette tout en œuvre pour réussir à atteindre les objectifs. Je me sens accroché à cette entreprise.* » (recruteur) ; « *Être engagé, ça veut dire être attaché aux valeurs de l'entreprise en respectant le cahier des charges et en tenant compte des bases à tenir.* » (recruteur). ●

6. *Enquête climat 2011*, Apec, Les études de l'emploi cadre, décembre 2011.

–LES PREMIÈRES ÉVOLUTIONS PROFESSIONNELLES–

Au fur et à mesure que le temps passe dans l'entreprise, le jeune diplômé prend confiance en lui, commence à se repérer et, parfois, à s'ennuyer un peu. Tous veulent alors capitaliser sur leur expérience. Une mutation profonde s'opère progressivement dans l'esprit des jeunes diplômés, qui se manifeste par :
- un recul de l'enthousiasme des premiers temps,
- une progression des exigences individuelles (désir de changement, de responsabilisation puis d'évolution),
- une stabilisation du projet professionnel qui s'affine et se précise un peu.

Le temps du bilan : second moment charnière de « renouvellement des vœux »

Quittant la logique scolaire, les jeunes diplômés entrent petit à petit dans une logique de gestion de carrière, de réflexion sur leur avenir professionnel.
Dès lors que ce processus progressif de modification des attentes s'est opéré complètement, les jeunes diplômés marquent un temps d'arrêt (en moyenne au bout de 12 à 18 mois dans l'entreprise). Au regard de leurs nouvelles attentes, c'est pour eux le moment d'un premier bilan sur leur situation professionnelle :
- Ils évaluent l'honnêteté de l'entreprise : les promesses faites à l'embauche ont-elles été tenues ? Et en particulier sur les quatre aspects clés : évolution, rémunération, rapports humains et mission ?
- Ils comparent leur situation à celle de leurs amis (le thème du travail est un des sujets centraux des échanges entre jeunes diplômés),
- Ils mesurent les effets positifs et négatifs de leur vie professionnelle sur leur vie privée, qui, parallèlement, évolue souvent de manière sensible.

C'est cette maturation progressive, les amenant à prendre conscience de leur bilan, qui les remet alors dans une situation de choix : faut-il quitter l'entreprise ou rester ?
Ce premier bilan décisif constitue un enjeu primordial pour l'entreprise, mais les managers ne savent pas toujours quand les jeunes diplômés de leur équipe atteignent ce cap. L'identifier est ainsi d'autant plus difficile que les jeunes eux-mêmes n'en parlent pas souvent spontanément avec leur hiérarchie. Leur cheminement psychologique est alors solitaire et lorsque l'entreprise prend connaissance de leurs doutes et préoccupations, il est souvent trop tard, la décision étant déjà prise.

Un bilan qui débouche sur la question de l'évolution : partir ou rester ?

Alors que l'engagement, dans la définition donnée par les jeunes diplômés eux-mêmes, s'appuie sur le moment présent, la fidélité revêt, quant à elle, une dimension projective. Les explications apportées par les jeunes diplômés « partis », c'est-à-dire ayant fait le choix de quitter leur premier employeur, sont essentielles pour bien comprendre la portée de ce premier bilan. Dans l'ensemble, leur départ de l'entreprise apparaît largement motivé par la déception, plus que par la lassitude. Leur déception est le résultat d'une succession de promesses (datant notamment du recrutement) non tenues par l'entreprise et finalement d'une absence d'engagement de la part de celle-ci. La confiance, recherchée réciproquement dès le recrutement et tout au long de la collaboration, est rompue et avec elle toute possibilité de se projeter dans l'avenir.
Ainsi, la principale raison qui pousse les jeunes cadres au départ réside dans le non-respect du contrat « donnant-donnant ». Si un jeune diplômé estime, alors qu'il effectue son bilan, que l'entreprise n'a pas tenu ses promesses et que sa situation de travail ne correspond plus à ses attentes nouvelles, il commencera alors à envisager un départ. La conjoncture du marché de l'emploi, si elle est favorable, peut favoriser ce passage à l'acte, ou, à l'inverse, le freiner dans le cas contraire.
Notons que l'intégration ne semble pas être l'élément primordial dans cette décision. Avec le temps, l'impact de l'intégration s'efface et les priorités se modifient : au moment du bilan, de nouveaux souhaits s'ajoutent à ceux de départ, par exemple les souhaits d'autonomie ou le besoin de projection dans l'avenir.

Dès lors qu'ils ont pris la décision de partir, les jeunes diplômés passent d'une recherche passive (consultation occasionnelle, inscription sur des mailing listes) à une recherche active (envois de CV, démarchage intensif, consultation systématique des annonces...). Cette seconde recherche d'emploi s'effectue dans des conditions bien différentes de la première. Leur projet s'est affiné, leur vie privée a pu changer, leur confiance en eux s'est renforcée : ce sont maintenant de vrais professionnels prêts à s'engager dans la durée, qui savent ils qu'ils valent, ce qu'ils veulent... et ne veulent plus ! Ainsi leur second employeur apparaît-il comme leur premier vrai choix, un choix réfléchi, mesuré et pesé selon des critères plus précis et exigeants. « *Au bout de quatre-cinq ans, on peut devenir responsable de formation et encadrer une équipe. C'est ce que je vise ici.* » ; « *Si on est assez créatif, si on accepte la flexibilité, il y a pas mal d'opportunités en interne.* » ; « *Il me faut de la stabilité.* » (jeunes diplômés ayant quitté volontairement leur premier emploi).

La fidélisation des meilleurs éléments

Finalement, les jeunes diplômés sont loin d'arborer cette absence totale d'engagement qu'on leur prête souvent. La plupart n'hésite pas à s'investir quand il le faut. Un jeune diplômé restera dans son entreprise, si celle-ci répond à ses attentes, si le contrat donnant-donnant est estimé rempli, sachant que ce contrat, bien que fondé sur les promesses initiales, évolue dans le temps. Certes les comportements ont changé, les attentes également. Il est utile pour l'entreprise de pouvoir suivre ces évolutions, tout au moins pour les éléments qu'elle souhaite retenir.

A priori, il est vrai que les jeunes diplômés ne sont pas attirés par la fidélité, notion contraire à leurs principes, qui s'apparente à une absence de liberté. Toutefois être libre, c'est aussi pouvoir choisir de rester. D'autre part, le premier emploi reste malgré tout le poste le plus fragile, parce qu'il résulte souvent pour les jeunes diplômés d'un choix précipité voire d'un non choix. De plus, le premier emploi est encore vécu comme une phase de transition entre le monde scolaire et le monde professionnel : les jeunes diplômés sont encore dans une logique de formation, dans l'affinage du projet professionnel. Cependant, les jeunes diplômés ne présentent pas le comportement irrationnel qu'on leur prête parfois lorsque leur éventuel départ est mis sur le compte d'un « coup de tête ». Comme nous l'avons vu, le choix de partir est souvent une décision raisonnée, mûrie au moment du bilan.

Dans la mesure où cette population s'inscrit dans un rapport donnant-donnant avec l'entreprise qui l'emploie, la fidélisation des meilleurs éléments passe par une certaine forme de reconnaissance. Condition première du développement de l'engagement, la reconnaissance est sans doute la pierre angulaire d'une relation renouvelée entre l'entreprise et les jeunes diplômés. Cette reconnaissance peut se concrétiser de différentes manières :

- financière (primes, augmentation de salaire),
- évolutions de carrière,
- symbolique de la part de leur direction,
- l'appartenance à l'entreprise comme collectif en renforçant le lien social interne. ●

–MÉTHODOLOGIE–

L'essentiel de cette synthèse provient de deux enquêtes qualitatives réalisées en 2005 et 2006 auprès de jeunes diplômés de niveau Bac +4 ou plus, sortis de l'enseignement supérieur en 2004 et 2005, de recruteurs et de managers en entreprise. Ces enquêtes combinent entretiens individuels et réunions de groupes.

L'enquête de 2005 portait sur le recrutement des jeunes diplômés. L'échantillon est composé de :
- Dix recruteurs en entreprises de plus de 20 salariés,
- Six recruteurs appartenant à des entreprises ayant recruté plusieurs jeunes diplômés sur la période 2004-2005,
- Douze jeunes diplômés niveau Bac +4 ou plus en emploi et en recherche d'emploi habitant en région parisienne
- Dix jeunes diplômés niveau Bac +4 ou plus en emploi et en recherche d'emploi habitant en province.

L'enquête de 2006 portait sur l'intégration des jeunes diplômés dans leur poste en entreprise. L'échantillon est composé de :
- Dix jeunes diplômés de niveau Bac +4 ou plus en emploi et en recherche d'emploi.
- Vingt jeunes diplômés de niveau Bac +4 ou plus, dans leur premier emploi, sortant de l'enseignement supérieur en 2005 (les « sortants »). Ce choix a été fait, de manière à cibler le champ d'investigation de la présente étude, de ne prendre en compte que l'intégration dans un premier poste en CDI.
- Deux cibles du côté des entreprises : seize acteurs du recrutement et / ou du suivi de jeunes diplômés et six managers de jeunes diplômés.
- Une « cible témoin » composée de six jeunes diplômés ayant fait le choix de quitter volontairement leur première entreprise dans les deux à quatre années suivant leur entrée. L'objectif était d'étudier avec eux les motivations du départ, afin d'éclairer les modes de construction du choix « rester ou partir » d'un premier emploi, d'une première entreprise.

Les profils des différents interlocuteurs ont fait l'objet d'un panachage selon le sexe, la formation initiale, le secteur d'activité, la taille d'entreprise et la fonction occupée.

Les résultats complets de ces deux enquêtes ont été publiés dans les études suivantes :
- *Diplômés 2003 et 2004 : situation professionnelles en 2005*, Apec, les études de l'emploi cadre, septembre 2005 (p. 25-29).
- *Les jeunes diplômés de 2005 : situation professionnelle en 2006*, Apec, les études de l'emploi cadre, septembre 2006 (p. 33-44).

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises.
Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site **www.cadres.apec.fr > rubrique *Observatoire de l'emploi***

ISBN 978-2-7336-0740-4
MAI 2014

L'étude a été réalisée par le département études et recherche de l'Apec :
Pilotage de l'étude : Christophe Thill.
Analyse et rédaction : Elodie Couratier, Florence Kremer.
Maquette : Daniel Le Henry.
Direction de l'étude : Maïmouna Fossorier.
Directeur du département : Pierre Lamblin.

© Apec, 2014

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901. Il est publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS
0810 805 805*
DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H
*prix d'un appel local

www.apec.fr

EDOBSA0188–06.14